

# 企業文化によるフォーカルポイントの形成: ウォルマートの日本市場撤退

渡邊直樹, KBS

September 9, 2023, 経営科学 (EMBA)

# 要点

- ▶ ウォルマートの企業理念は **Everyday Low Price (EDLP)**. **全社を挙げて物流管理と費用削減を徹底**する企業文化.
- ▶ 多様化する顧客のニーズ ⇒ **顧客との接点**を重視する新たな価値観の必要性.
  - ▶ 従業員にとっても低価格商品の販売以外のオペレーションが増え、それまでの**企業文化と新しい価値観の対立**も生じた.
  - ▶ 企業理念や経営者のビジョンを発信するだけでは、**経営環境**の変化に合わせて企業文化を変容させることは難しい.
- ▶ 2005年12月、西友がウォルマートの子会社になった. 西友 (Walmart Japan) でも “Saving people money so they can live better” と表現される企業理念が掲げられた. しかし、2020年11月、ウォルマートは西友株をKKRと楽天に売却し、持ち株比率を15%まで引き下げることが発表された.

# 設問

- (1) 西友従業員による日々のオペレーションでは、どの状況においてどのような行動原理が従業員間で共有されていたか。

その行動原理が仮に従業員間で共有されていないと想定したとき、どのような事態が発生すると予想できるか。

- (2) 西友（Walmart Japan）の企業理念は本稿の本文で紹介される機能を持つ企業文化として十分に醸成されていたか。

その企業文化は日本における経営環境に適応できたのか。

# 1. 店舗の立地と消費者行動

「ウォルマートの「西友切り」は遅すぎた？」(2020年12月24日, ITmedia ビジネスオンライン)

西友は、首都圏では比較的健闘していたが、郊外や地方では苦戦していた。首都圏での堅調な売上がなければ、ウォルマートはとっくに西友を見限っていたのでは？では、そもそも、なぜ首都圏では西友の売上は堅調だったのか？

1960年代のスーパーマーケット事業草創期の店舗立地（駅前）と高度に発達した首都圏の交通網にこそ、ウォルマートによる買収後も西友の苦戦が続いた要因の「源泉」があるのではないか。

つまり、地価の高い首都圏駅前の一等地に参入する競争相手は少なく、消費者からの積極的サポートがあったというよりは、他に選択肢がなかったと思われる。首都圏での堅調な売上のために、全社的経営改革への意識は弱かったのかも。

## 1. 1章で得た視点（まとめ）

- (1) 首都圏の店舗での売上は底堅いものであったがゆえに、そこでの消費者行動を把握するための動機付けや誘引の付与は十分ではなかったかもしれない。
- (2) 郊外や地方都市での地元スーパーに対する苦戦はそこで顧客に提供する価値が低価格だけではないことを示唆している。（店舗の立地もその一つ？）
- (3) 上場企業にとってはセグメント別の数字も財務諸表における開示対象であるが、2020年度において西友は非上場企業。自発的に開示しない限り、首都圏と地方といった地域ごとの財務情報の開示はなされない。
- (4) EC市場が成長を続けている2020年においても、生鮮食品については実店舗での販売シェアの方が圧倒的に高い。楽天の西友株保有の背後には、消費者行動全体を把握するためのデータソースとしての重要性を楽天が認識しているためではないか？（渡邊：偏りのない消費者行動のビッグデータによる把握が可能になる。）

## 2. 従業員への動機付け

西友では、「お客様のために尽くす」、「すべての人を尊重する」、「常に最高を目指す」、「倫理観をもって行動する」ことにバリューを認め、それに沿ったアソシエイトの活動を表彰した。

- ▶ 仙台センター移転プロジェクトメンバー：物流センターの業務を止めることなく、旧センターから新センターへ移動させた。

[https://www.youtube.com/watch?v=7UEGpQest6U&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=7UEGpQest6U&feature=emb_logo)

- ▶ 消費税プロジェクトメンバー：2019年10月の消費税率引き上げに向けて、システム改修を行った。ウォルマートのシステムと西友のシステムとの連携。

[https://www.youtube.com/watch?v=Lfih\\_SkbXoQ&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=Lfih_SkbXoQ&feature=emb_logo)

- ▶ 第12地区 栗佐店 (長野アソシエイト)：台風被害際して、迅速な復旧作業を行なった。地域住民の生活を支える意識の共有。

[https://www.youtube.com/watch?v=FoYuwgol04s&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=FoYuwgol04s&feature=emb_logo)

- ▶ 第8地区 府中四谷店 阿部さん：お客様ご案内係としての活動がフロアでの業務改善につながった。

[https://www.youtube.com/watch?v=GRAevuXxVhQ&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=GRAevuXxVhQ&feature=emb_logo)

2018 年度の年間 MVP についても、次のようにまとめておく。

- ▶ **三郷センター 出荷チーム** : (Youtube 動画なし) 物流センターにとって共通の課題である誤配を大きく削減した。
- ▶ **店舗運営本部 ストアサポートセンター 田中さん** : 店舗での小口現金の支払いプロセスを見直し、原則として、会社からの口座振替に支払方法を変更した。店舗における小口現金での支払いは 2014 年度の半分以下にまで削減された。

[https://www.youtube.com/watch?v=3c2B1Xo6pVw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=3c2B1Xo6pVw&feature=emb_logo)

- ▶ **下総中山店 若菜チーム** : どの時間帯でも売り場を新鮮な状態に保つため、各部門で写真を見せ合うようにし、従来はお昼頃に商品が揃うような段取りだったが、作業手順を見直すことで商品ごとの製造量を調整し、朝の売り上げを増加させた。

[https://www.youtube.com/watch?v=mKkKGLgNcjk&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=mKkKGLgNcjk&feature=emb_logo)

- ▶ **中野店 水産チーム**：水産部門の作業内容を分刻みで設定し、袋の開け方や魚の切り方に至るまで作業効率を高める取り組みを行った。店舗全体でのマルチタスクの推進において**他部門の作業も率先して手伝う姿勢**を各部門に伝えることとなり、残業の削減などを通じて、店舗全体で人件費の予算内収束の達成に寄与した。

[https://www.youtube.com/watch?v=ucisynq-fz0&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=ucisynq-fz0&feature=emb_logo)

この動画の URL は次のように変更されている。

(2023 年 8 月 27 日確認)

<https://www.youtube.com/watch?v=ucisynq-fz0>



## 2章で得た論点：まとめ

- (1) アソシエイツの取り組みで表彰されたものはオペレーションの効率化に関するものが多い。消費者行動を把握するための動機付けや誘引の付与は十分だっただろうか？
- (2) 価格競争だけにターゲットを絞る西友は他社にとって対応策を立てやすい競争相手だったのではないだろうか？
  - ▶ たとえば、複数のスーパーマーケットで販売される特売品をチラシやインターネット広告などで探し出し、特売日に商品を購入することに楽しさを感じる潜在顧客が一定数いるとすれば、消費者のこのような選好を取り入れた企業間競争をゲーム理論を基礎とする**行動産業組織論**で分析することになる。
  - ▶ 価格の面でも、西友で販売されている商品には、近隣の競合スーパーで販売されている同一商品と比較して、必ずしも最安値ではないものもあることは指摘されていた。(この記事が西友の商品価格と比較しているのは食品小売大手のオーケーのそれであり、オーケーも価格政策としてEDLPをとっている。
- (3) EDLPの実現にとってコスト削減とオペレーション効率化は不可欠であり、そこにアソシエイツの意識づけがなされることは適切であろう。EDLC (Everyday Low Cost)。

### 3. EDLP の下でのマーケティングとオペレーション

- ▶ **商品の価格政策**に関する既存研究では、期間限定の特売時に低価格で販売 (**Hi-Lo プライシング**、以下では Hi-Lo と略す) するか EDLP をとるかを問うものが多く、日本では多くのスーパーマーケットが Hi-Lo をとっているとされている。
- ▶ Hi-Low では取引先であるメーカーからのリベートや販売促進収入に営業利益が大きく依存し、その契約形態は複雑である。EDLP では契約形態は単純であるが、メーカーに絶えず納入価格引き下げを求めることになる。
- ▶ スーパーマーケット事業において、価格政策を Hi-Lo から EDLP に転換することには多くの困難が伴うとの報告がなされているが、野田 (2019) では、**その転換がうまくいった事例として西友が取り上げられており、EDLP の下での価格設定とオペレーションの統合がその要点であったと結論づけられている。価格政策に関してはうまくいったのだろう。**

Hi-Lo から EDLP への転換に伴って、どのような困難が発生するのかを確認しよう。

- ▶ EDLP で事業を成功させるにはサプライチェーンの革新と商品の大規模購入，それらを集中管理するための IT の導入が必要であり，中小事業者には実施困難であるとされてきた。
  - ▶ Hoch et al. (1994) : シカゴの中規模食料品チェーンである Docick's Finer Foods で価格設定テストを実施し，Hi-Lo から EDLP への転換は売上高を短期間で大幅に改善することはできず，価格を下げることで粗利益率を悪化させてしまった。
  - ▶ Ellickson et al. (2012) : Hi-Lo から EDLP への価格政策の転換に必要なスイッチングコストの大きさとその内容をリストした。
- ▶ 西友だけではなく，同業のオーケーやベイシアも EDLP を採用しており，これらの中小事業者は実際に EDLP への転換しえた。なぜ？

野田（2019）：ウォルマートの完全子会社となった2008年の数字と比較すると、EDLPの下での価格引き下げによる粗利益の悪化を大幅に上回るコスト削減により、2011年には西友の営業利益は大幅に改善され、それを可能にしたEDLPの下での価格設定とオペレーションの関係を次のようである。

- ▶ 価格の変動が抑制されるので、オペレーションの平準化を阻む不連続で突発的な要因が減少する。平準化されたオペレーションはそのプロセスの簡素化と標準化を可能にする。
- ▶ 西友へのインタビューから、トヨタ生産方式（Toyota Production System）に従って、スムーズでバラツキの少ないオペレーションフローを構築することで、2008年からの3年で販売管理などのコストを大幅に減少させたことが判った。（労働生産性は毎年約20%上昇した。）売上高は2008年からの3年間で3%も増加していないことから、低い価格を設定しても、大幅なコスト削減が西友の営業利益を増加させたといえる。

### 3章で得た論点：まとめ

- (1) 2章ではアソシエイツの取り組みを列挙したが、それらの多くはEDLPの下でオペレーションの効率化がどのようになされたかを伺わせる内容であった。オペレーションの効率化がEDLP実現のための基礎である。
- (2) 西友の財務状況は2011年にはかなり改善されていたようだ。では、なぜウォルマートは日本市場から撤退したのだろうか？財務状況は改善されたが、IT投資などのコストを回収できなかったのか？

## 4. 西友から見たウォルマートの強み

平林シニア・ヴァイス・プレジデント（2016年当時）

<https://business.nikkei.com/atcl/interview/15/233055/041900005/>

- ▶ ウォルマートの方針はEDLPであり、(その実現のための) EDLC. こうした方針を実現するビジネスモデルは「物流と商品の単品管理」.
- ▶ 商品が取引先から物流センターに、物流センターから店舗にという荷動きを当然管理していますが、それだけではなくて、商品の納品形態、物流センター内のカートにどうやって載せるのか、どう保管するのか、店の棚に置くとすると棚に何個入れるのか、その辺まで全てを商品ごとに把握しています。(そのような)商品管理を情報システムが支えています.
- ▶ **ビジネスモデルと情報システムの一貫性**を担保するために、システムの規模、データそのもののセキュリティー、データセンターのような設備のセキュリティーなどについて徹底して考え、あらかじめ手を打っておく.
- ▶ 西友の場合、(かなり前から情報システムの利用には積極的ではあったが) **販売が基点**でした。**店頭の販売状況**をつかむことに注力していて、それが全てでした.

## 4章で得た論点：まとめ

- ▶ ウォルマートの商品管理に関わる情報システムが非常によくできていることは分かったが，お客様の消費行動とどのように関わっているのかという点に関する言及は少ない。

## 5. 財務諸表の入手可能性

西友は上場企業ではないため、開示されている財務情報は限定されている。EDINETにも西友の**有価証券報告書**は見つからない。

<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp>

上場企業でも、事業セグメントごとに開示されている場合が多く、地域セグメント情報が開示されていても、その分け方は粗い。よって、1章のまとめの(3)で言及されている首都圏と地方での売上や敬業利益などの情報は入手困難。

- ▶ ウォルマート・ジャパン・ホールディングス (WJH) が**官報**に告示した2019年12月期決算公告によると、**西友の当期純利益は4,700万円であり、2018年は6,600万円の赤字で、2017年はほぼゼロであり、2016年は2億4,900万円、2015年は8億800万円の赤字であった。**
- ▶ WJHの収入は西友からの配当だが、無配であるため、店舗家賃、地代収入、カード子会社からの配当と手数料がWJHの収入源であると思われる。西友の土地と店舗はWJHが保有し、固定資産として1,680億円をB/Sに計上している。



## 5章で得た論点:まとめ

- ▶ 西友の財務状況は2011年には改善されており、その後しばらくは赤字が続いたが、2019年度は黒字であった。野田(2019)のいうとおり、西友の財務状況は、近年、改善されていたようだ。
- ▶ ウォルマートの西友に対する出資額は総額で約2500億円であるといわれている。その多くが情報システムの導入とその整備に充てられていると思われるが、老朽化した店舗の改修にはどれだけの額が振り向けられているのだろうか？

## 6. 2019年に策定された中期事業計画

2019年3月に西友の社長兼CEOに就任したリオネル・デスクリー氏へのインタビュー，2019年6月，西友は「スパーク2022」と名付けられた中期事業計画を策定した．以下ではその内容の一部を簡潔にまとめておく．

- ▶ スパーク2022は，アソシエイト，取引先，お客様などからご意見を伺って策定したものであり，**地域に密着**し，その地域によりよい商品をより安く提供することを西友が目標．
- ▶ 取組みの柱は次の4つである．
  1. 差別化されたCVP（Customer Value Proposition：顧客が商品や買物に感じる価値の提供）の向上．
  2. 生鮮食品と惣菜へのさらなる注力．
  3. オムニチャネル戦略の加速．
  4. ウォルマートグループの根幹であるEDLPを実現するためのEDLCのさらなる推進．
- ▶ インタビュー時点までの成果にデスクリー氏は非常に満足しており，新型コロナウイルスの感染拡大状況の下でも，西友の成長は「スーパーマーケット業界の平均」を上回っており，顧客満足度指標も改善され続けていると回答した．

## 6章で得た論点：まとめ

- (1) EDLP が西友のオペレーションの改善に対するフォーカルポイントを形成することに有効だったようだが（2章から5章）、オペレーションの効率化に比べて、商品の潜在的需要に対する意識が西友全体でやや希薄だったかもしれない（6章）。
- (2) 米国では週末に郊外の量販店に車で出かけ、長期保存可能な食品をまとめて購入することが多い。日本では日々の食材を自宅近くの小売店で調理するその日に購入することも少なくない。首都圏では移動手段としての車の必要としない人も少なからず存在する（1章）。地域密着が課題とされた背景か？
- (3) 平林 SVP は「ウォルマートはアマゾンライバル視している」と述べたが、日本では生鮮食品が実店舗で購入されることが圧倒的に多かったため、その EC 市場を大きな利益の源泉とみなすことが難しかったのかもしれない。ただ、生鮮食品販売での苦戦はカルフルの日本市場撤退時においても指摘されていたことではあるので、ウォルマートの日本市場に関する下調べが甘かったとする考えには慎重でありたい。

# クラス討議：状況の確認 1

## 企業理念の選択，資源配分，人事査定

- ▶ 駅前の好立地であるにも拘らず，EDLP を採用したのは西友にとって良い選択だったのだろうか？従業員は EDLP を推進する企業文化から逸脱する行動をとれたのか？
- ▶ 西友の店舗は老朽化が進んでいることが多いという印象を受ける．照明が暗く，内装がよくない．こういう部分にまでコストカットが及ぶとお客さんが他店に流れてしまう．適正な資源配分ができていたのか疑問．
- ▶ 三郷の物流センターの取り組みが表彰されていたが，確かに徹底的な kpi の管理，提案の文化は感じられる．しかし，効率化のための提案もボーナスや昇給のための査定にどれくらい関わっているのかは公開されている資料からはわからない．日本式給与体系でこれらの項目にも報酬を設定できていたのか？

## クラス討議：状況の確認2

### 消費者に対する意識

- ▶ お客さんにどのような価値を提供するのかをもう少し意識していたらよかった。オーケーのEDLPはそれを意識したものの。
- ▶ 西友には商品開発に注力できていなかったという印象を受ける。PBに魅力がなく、価格のみで。野菜を手にとってみてから購入する稼働かを決めるお客さんにとって、価格だけでは魅力に乏しい。食の安全性に対する意識の高まりもある。
- ▶ EDLPの店では棚に並べている商品の種類がやや少ないのでは？オペレーションの効率は高まるが、そのために商品の種類まで削られると買い物が楽しくなくなる。
- ▶ 50-60代のお客さんにとって、安いだけでは受け入れられない。安心できる場所かどうかも重要。
- ▶ EDLPだけではダメ。お客さんに対する小売業としての特徴が伝わるかどうかも大事。西友の「箱」としてのブランド力がEDLPに加えて必要。
  - ▶ オーケーはオネストカードによるお客さんとの信頼関係を構築している、ベイシアでは（ホームセンターの）カインズとの連携によるテナント力。コストコはエンターテイメント性。

- ▶ カルフルと西友のお客さんでは消費者行動が異なる。西友のお客さんは、平均で週に3回買い物に出かけ、3つのスーパーマーケットを使い分けている。
  - ▶ 私は肉，野菜，魚，ナショナルブランドでスーパーを使い分けている。
  - ▶ 私も使い分けている。いいものを買いたい。生鮮食品や肉で失敗したくない。
  - ▶ うちの両親は住宅街にある西友（元はサニーという地元スーパー）を使っているが、地場産のものが減り肉や魚などのワンパックの生鮮品が多くなり、値段が高くなったとのこと。世代によるが、安心感を求めており、EDLPは求めている。
  - ▶ 平日と週末で使い分けている。平日は近所のライフ、週末はイオン。
- ▶ 50-60代のお客さんにとって、安いだけでは受け入れられない。安心できる場所かどうか。
- ▶ 西友のIMDは弱く、魅力がない。ワクワクするような購買体験にはならない。

## クラス討議：状況の確認3

### 他のスーパーマーケット

- ▶ オークーは価格コントロールだけではなく、ロス率カットがすごい。時間帯に応じて、細かく割引率を変えている。あそこまではなかなかできない。
  - ▶ 女性の就業率の上昇，ライフスタイルの変化から，チラシ特売日の構成比も下がってきているようだ。それに対して，いつ行っても同じ価格というのも顧客満足につながるという意見もある。生鮮食品の販売を意識しながらも，オークーがEDLPを採用してうまく伸びている背景にはそうしたことがあるのかも。
- ▶ あるスーパーマーケット（うちのスーパー）では，一回の平均購入金額は1500-1600円。← 平均所得はどのあたり？

- ▶ (店舗側) Hi-Lo は日本人に馴染みがある。イトーヨーカドーなど。お買い得だから買う。ただ、特売に合わせた店舗ごとの準備は大変。チラシの作成も大変でチラシ代もかかる。近年は豪雨がなどの天候不順への配慮も必要。特売日の天候は売上を大きく左右する。
  - ▶ GMS やドラッグストアと取引があるが、近年は売上(数字)が天候に左右される。
  - ▶ 直近でいうと、最低気温が20度を切って、秋を飛ばして、一部冬物を始めた。秋物消化懸念が生じている。温暖化や価値観の変化でより実需型の購買行動に変化してきている。
- ▶ 東急では、風評被害を恐れて、ネットスーパー配達員には印象の良い人を選んでいるらしい。生鮮食品でもいいものだけを配達しているようだ。
- ▶ Lifewear では、服は部品であり、個性を出すのはその人自身という考え方。



## クラス討議：フォーカルポイント

- ▶ 取引先の観点から見て、フォーカルポイントは生成されなかった？Hi-Loを取り始めて、EDLPなのかHi-Loなのか、従業員も迷っていたかもしれない。
- ▶ 公開された資料を見る限り、フォーカルポイントは生成されていたようだが、消費者行動に対する意識が薄かった。設定されたフォーカルポイントが適切であったのか？経営環境との整合性が重要。

## クラス討議：企業文化

- ▶ 西友には EDLP は根付かなかったのでは？日本の消費者行動や雇用慣行には馴染まなかったかもしれない。
- ▶ フォーカルポイントを生成するには当該企業の強い意志が必要。特に，外から持ってきた経営理念を機能させるには，全社的な強い関与が必要。